

IT活用 泣き・笑い

第3回

現場担当者が本音を語る

混乱のさなか、 涙と汗の先に見えたもの

昭和電機
営業推進グループ長
栗山隆史 氏



●前回までのあらすじ● 1997年7月、見積から販売まで、業務をトータルでサポートする全社統合システムが
いよいよ完成した。ところが稼働後、納期回答、出荷情報が実態と乖離するなど現場は混乱…。ついに社長から
呼び出しを受ける。

社長から呼ばれ、覚悟を決めた。夢のシステムとなるはずが、大混乱。経営の危機まで招いたのだから。

社長室をノックする。

席につくやいなや柏木武久社長から声をかけられた。

「栗山君。また昨日も寝てへんらしいな。体こわしなや。営業から何か文句言ってくることはないか。言ってきたらすぐに俺のところに言いこいよ」と。

怒鳴られると覚悟していた私はとまどった。

「いえ、電話での問い合わせをもらうときは『栗山さん寝てないところ申し訳ないんですが』の一言が必ずありますねん。それが…ものすこ…申し訳なくて…」

思いがけない優しい言葉を掛けていただいたのと、混乱を招いた自分が情けないのと、後は涙があふれて声にならない。

「これから先は長いぞ、大変やろうけど体に気をつけて頑張ってくれよ」

後年聞いた話では、柏木社長はこのとき「昭和電機もこれで終わるかしれへんな」と最悪の場合を覚悟されたそう。それほどの緊迫した状況下にもかかわらず関係者を気遣って優しい言葉を掛けてくださったのだ。本当に感謝の気持ちでいっぱいである。

社長に励まされてシステムの立て直しに一段と力が入った。プロジェクトメンバーの荒木君は真夏の暑い中1日中リフトに乗って製品出荷業務と在庫確認を行い、春山君も設計担当者と一緒に毎日夜遅くまでマスターの整備を行った。開発ベンダーからも3名が増員され、システムの修正を行う。

7月のシステム稼働から2ヶ月。9月には対応を記録したノートも8冊を超えていた（このノートは今でも私の机の中に14冊あり、宝物である。あまり中を見たいとは思わないが）。開発ベンダーに、「あのときはしんどかったなあ」と笑いが言えるんかなあ」とぼやくと、「大丈夫ですよ、絶対に言えるようになります」と力強い言葉が返ってきて励まされたものだ。

混乱が続いていたものの、秋深まるころにはトンネルの先が明かりが見えはじめた。現場担当者もシステムの扱いに慣れ、入力精度も上がってきた。異常なデータが出ると原因が突き止められるようになり、マスターもほぼ完成だ。

年末には最後の部品在庫データの課題を解決し、混乱に終止符が打たれた。1998年の年頭からはいよいよ正常運用ができるようになった。

これもひとえに現場担当者がシステムを使いこなそうと努力し、設計担当

者がマスター作りのため毎日夜遅くまで頑張った成果だと思う。この場を借りて改めてお礼を申し上げたい。

このシステムの活用と「Beedax シュ プロジェクト」という現場改善がうまく作用して、2004年現在では製品在庫が15ヶ月分から15日分へ30分の1に減った。売上高対経常利益率も15%を超える業績を示した。

今回のシステム開発で学んだことは、
① 「あれば便利」という機能は導入しない。目標に合った機能に絞る。

② 中小企業では現場担当者の顔が見えるので最低限の流れをシステムで作っておき、詳細は決めごとで運用するとよい。その方が費用も開発時間も短縮できる。また、システムで全てのデータを管理しようとせず詳細部分は手書きでもいいような柔軟性を持たせる。

ということであった。

全社統合情報システムの開発は終了した。私はプロジェクト専任から営業推進部へ移籍し、営業支援スタッフとなっていた。

そこへ営業現場から「電子カタログ」「インターネットのホームページの開設」等、顧客満足向上のための情報ツール開発という新たな要求が上がってきた。